



**UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ**  
**DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO GERAL E APLICADA**  
**CENTRO DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

## **O PEQUENO VAREJO**

Monografia do Curso de Especialização em  
Marketing Empresarial do Departamento de  
Administração Geral e Aplicada da Universidade  
Federal do Paraná.

Aluno: Maria de Fátima da Silva Martins

Orientador: Zaki Akel Sobrinho

**CURITIBA**

2003

## SUMÁRIO

<i>CAPA</i> .....	1
<i>SUMÁRIO</i> .....	2
<i>INTRODUÇÃO</i> .....	4
<b>1. O AREJO</b> .....	<b>6</b>
1.1. evolução Histórica.....	6
1.2. Definições e Conceituações.....	8
1.3. Tipos de Lojas.....	11
1.4. Determinantes da Evolução do Varejo.....	12
1.5. Tendências da Evolução.....	13
1.6. Estrutura Atual do Varejo no Brasil .....	14
<b>1.7 SUPERMERCADOS</b> .....	<b>17</b>
1.7.1 Atividade .....	17
1.7.2 Estrutura.....	19
1.7.3 Automoção .....	21
1.7.4 Desconcentração.....	22
<b>2. A IMPORTÂNCIA DO PEQUENO VAREJO</b> .....	<b>25</b>
2.1. A Força do Pequeno Varejista.....	25
2.2. A Informatização do Pequeno Varejo.....	31
2.3. Grandes Industrias.....	35
<b>3. PERSPECTIVAS EM TORNO DO PEQUENO VAREJO</b> .....	<b>43</b>
3.1. Análise de 2002.....	43
3.2. Depoimentos e perspectivas de empresários do pequeno varejo.....	44
3.2.1 Sholomo Shoel.....	44
3.2.2 Crescimento real – Murilo Tavares.....	45
3.3.3 Ingrediente Indigesto – Elena Nanako Ugadin.....	45
3.3.4 Com Margens – Mais Apertadas – Renata Nogueira Gomes.....	46

3.3.5 Dificil Diagnóstico – Nelson Tachibana.....	47
<b>3.4 CONSUMIDOR FIEL.....</b>	<b>50</b>
CONCLUSÃO.....	53
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICA.....	54

## INTRODUÇÃO

Há alguns anos, falar em força do pequeno varejo era algo difícil de se imaginar e, na década de 90, com o advento da globalização, muita gente acreditou que esse setor estaria com seus dias contados. Mas, apesar dos processos de fusões, esse continua sendo um segmento representativo. No Brasil, segundo dados da AC Nielsen, para um universo de 150 milhões de habitantes, há 776 mil pontos-de-venda. Desses, apenas 90 são representados por super e hipermercados. A maioria desses estabelecimentos comerciais é representada pelo varejo de pequeno porte. Apesar de volumoso, esse segmento só vem despertando o interesse das indústrias nos últimos anos, que estão de olho em uma oportunidade para conquistar um consumidor fiel e um canal de vendas propício para trabalhar as marcas.

A entrada no Brasil de recursos externos, que se intensificou a partir de 1994, e os processos de fusões no mercado varejista foram apontados como fatores que poderiam provocar o fim de muitos estabelecimentos comerciais de pequeno porte. Em 1997, as cinco maiores redes concentravam 27% do faturamento do setor supermercadista. Em 1998, esta concentração passou para 33% e, em 1999, saltou para 39%. Hoje, os números comprovam que a participação dos grandes não coibiu o negócio do pequeno varejo. Em 2000, os grandes não cresceram tanto, passando de 39% em 1999 para 41% de participação naquele ano. Em 2001, a participação dos hipermercados caiu de 41% para 39%, ou seja, os pequenos avançaram. No ano passado, a participação se manteve em 39%.

Diante da situação atual em que as grandes cadeias varejistas se engalfinham para aumentar a participação de mercado, adquirindo outras empresas e inaugurando novas lojas por

todo o país, nunca o pequeno varejo viveu um momento tão bom para crescer. Essa é a opinião de Eugênio Foganholo, professor da Fundação Getúlio Vargas (FGV/EASP). "Mesmo com todas as fusões e aquisições que vêm ocorrendo desde meados dos anos 90, a participação do grande varejo caiu. Isso significa que as mudanças promovidas por essas empresas não satisfazem os seus clientes, que estão migrando para lojas de vizinhança", afirma Foganholo. Na sua opinião, o fenômeno também revela outro fato importante: de que apenas preço baixo não é o suficiente para conquistar o consumidor.

O presente trabalho visa apresentar as funções e aplicações do pequeno comércio varejista bem como seu crescimento dentro da administração e economia atual. A forma de análise dos dados colhidos será processada pelo método dedutivo, isto é, as informações serão analisadas no seu contexto geral e a partir daí, chegar-se-á a uma conclusão particular, visando entender e explicar o tema de forma clara e ampla.

Os procedimentos utilizados na presente monografia serão compostos basicamente de pesquisas bibliográficas, consultas jurisprudenciais e análise das principais obras a respeito do tema abordado.

## CAPÍTULO I

### O VAREJO

#### *1.1 Evolução Histórica*

Os registros mais antigos, juntamente às relíquias do comércio descobertas em antigas ruínas, mostram a existência tanto de atacadistas como de varejistas. Na época do Império Romano as lojas tornaram-se muito numerosas em Roma, e em outras cidades do império, aparecendo verdadeiros *shopping centers* em Roma. A maior parte das lojas tinha uma placa do lado de fora para designar o tipo de mercadoria trabalhada. Com a queda do império Romano, verificou-se, também, uma queda de estrutura do varejo na época.

Na metade do século XIV cresceram os *guilds* - locais para proteger os mercantilistas de taxas, impostos etc. Os ingleses ganharam prestígio em competição com os italianos e alemães.

Tanto na Inglaterra como nos Estados Unidos foram tradicionais as lojas de mercadorias gerais, ou *general stores*. Estas lojas comercializavam praticamente de tudo: produtos novos, produtos alimentícios, tecidos, pólvora, armas, dentre outros, tendo estas, importante papel social por atuarem como centro de reuniões do setor rural. Muitos compradores dirigiam-se aos estabelecimentos apenas para conversar e se informar. Todavia, estas lojas são consideradas como âncoras para atividades sociais da época.

Posteriormente, com o desenvolvimento das estradas de ferro, surgiram as empresas que comercializavam por meio de catálogo. A primeira empresa a comercializar por catálogo nos

Estados Unidos foi a *Montgomery Ward*, iniciando suas operações em 1872. E já em 1886 a *Sears* iniciava-se neste tipo de comércio.

A descentralização dos estabelecimentos varejistas para os bairros das cidades foi provocada pelos chamados *street cars*, ou seja, bondes elétricos, onde lojas estabeleciam-se ao longo dos trilhos, fazendo surgir, em alguns locais, os primeiros centros comerciais de bairros.

Com o desenvolvimento do automóvel, o comércio deslocou-se para os bairros devido à dificuldade de se adentrar com os carros as ruas congestionadas no centro das cidades, que originalmente eram feitas para carroças e cavalos.

No início do século XX aparecem as lojas de departamento, casa de venda pelo correio postal e lojas em cadeia, emergindo nesta época importantes varejistas americanos como *Marshall Field*, *John Wanamaker* e a *Stewart*. Os *shopping centers* desenvolveram-se a partir desta nova situação, principalmente por oferecerem aos clientes amplos estacionamento, além de uma série de outras atividades.

No Brasil, ainda na época colonial, o varejo era inteiramente dependente de Portugal, que controlava as operações varejistas. Neste período, as companhias de comércio tiveram importante atuação no nosso mercado, tendo sido criadas com o objetivo de atingir economias de escala. A primeira delas foi idealizada por Antônio Vieira, mas com o tempo provaram não ser eficientes.

O comércio brasileiro, propriamente dito, foi estabelecido na alavancagem das produções agrícola, pecuária e mineração. Na fase do império, houve certa euforia no desenvolvimento das atividades agrícolas, constatando-se, no entanto, que o mesmo não ocorria no setor industrial.

Enquanto no nível externo a exportação era a base do comércio, no nível interno, o país experimentava certas dificuldades, atribuídas, por alguns historiadores, à própria centralização de decisões em Lisboa, agravadas por problemas de infra-estrutura interna. As dificuldades para os

transportes, a distância entre os locais para a comercialização, além da comunicação difícil, eram os principais agravantes. Além disso, várias leis procuravam manter o monopólio dos portugueses na comercialização.

As culturas do pau-brasil e do açúcar correspondem a um período do crescimento no Brasil; sendo que, posteriormente, o gado e a mineração vêm a ocupar uma outra fase de crescimento. Segue-se a estes a cultura cafeeira, a qual, praticamente, muda o destino do país, verificado, especialmente no século XX.

### ***1.2 Definições e Conceituações***

Existem diferentes definições de varejo que, em essência, tratam da comercialização direta relativa com os consumidores finais, independentemente das diversas formas como são apresentadas.

RITCHERT (1994) define varejo como o processo de venda de produtos em quantidades relativamente grandes, a partir dos produtores atacadistas e outros fornecedores, para posterior venda em quantidades menores ao consumidor final, através das unidades varejistas.

Quando há comércio misto, são considerados estabelecimentos varejistas aquelas empresas em que mais de 50% de sua operação são decorrentes de vendas a varejo (CASAS 1994).

Segundo KOTLER (1993) o varejo inclui todas as atividades envolvidas na venda de bens ou serviços diretamente aos consumidores finais para uso pessoal, não importando quem, como e onde são vendidos. Uma classificação dos varejistas propostas por KOTLER (1993) encontra-se no QUADRO 1.



LOJAS DE VAREJO				
Tipo de serviço	Linha de produtos	Quanto ao preço	Distribuidor	Grupo de lojas
<i>Self-service</i>	Lojas especializadas	Lojas de descontos	-Cadeia empresarial	Centro comercial de bairro
			-Cadeia voluntária e cooperativa de varejistas	
Serviço limitado	Lojas de departamento	Varejistas "ponta" de estoque	Cooperativa de consumidores	<i>Shopping center</i> regional
Serviço pleno	-Supermercados		- Organização	<i>Shopping center</i>
	Lojas de Conveniência		de franquia	Comunitário
	Loja mista,		Conglomerado	<i>Shopping</i>
	Superloja e Hipermercado		de <i>merchandising</i>	Center de vizinhanças
	Negócios de Serviços			
VAREJO SEM LOJA				
Mala direta	Porta a porta	Venda automática de produtos		
Marketing	Reuniões	Serviços de entretenimento		
por catálogo	domésticas	Caixa eletrônico		
Telemarketing				
Resposta Direta de televisão Compras				
Eletrônicas				

QUADRO 1 - Classificação dos Varejistas

WALTERS (1977) classifica as empresas de varejo segundo os recursos físicos empregados no contato com os compradores finais, considerando duas modalidades: varejista com loja (*store retailers*) e varejistas sem loja (*nonstore retailers*), sendo a primeira o caso mais comum e usualmente mais citado na literatura sobre o assunto.

Lojas especializadas, lojas de departamentos e lojas de desconto (*discount houses*) são exemplos típicos de varejo com loja. As modalidades mais representativas de varejo sem loja, são a venda direta e a venda pelo correio, sendo que no primeiro caso, é utilizada a força de venda composta por representantes autônomos, visando ao estabelecimento de contato com o consumidor final.

Varejo é o negócio final em um canal de distribuição que liga fabricantes a consumidores. Fabricantes fazem produtos para vendê-los a varejistas ou atacadistas. Atacadistas compram produtos de fabricantes para revendê-los a varejistas, enquanto varejos revendem produtos aos consumidores finais. A função do atacado é a satisfação das necessidades de varejos, enquanto a dos varejos é satisfazer a necessidade de consumidores finais.

Na visão de LEVY (1999) a atividade de varejo é o conjunto de operações de negócios que adiciona valor a produtos e serviços vendidos para consumidores para seu uso pessoal ou familiar. A atividade varejista envolve também a venda de serviços como, por exemplo, a hospedagem em um hotel, um exame médico, um corte de cabelo, a locação de fitas de vídeo dentre outras.

Esta abordagem da atividade do varejo é o que justifica o crescente conjunto de opções de formas de se ofertar produtos e serviços aos consumidores, de maneira que estes tenham que empregar o mínimo de recursos, para satisfazer as suas necessidades e desejos.

Os varejos encarregam-se de atividades ou realizam funções que acrescentam valor aos produtos e serviços vendidos aos consumidores. Essas atividades podem ser descritas como: prover sortimentos, desmembrar grandes volumes, manter estoques, prover serviços.

Essas atividades são utilizadas com maior ou menor ênfase em função da estratégia empregada pelas diversas organizações. Lojas de descontos, que têm como enfoque a comercialização de produtos com baixos preços, podem eventualmente deixar de oferecer alguns serviços ao consumidor. Lojas especializadas trabalham com menor sortimento de produtos, mas com uma variedade muito grande de marcas.

### ***1.3 Tipos de Lojas***

**Hipermercados:** São grandes áreas de auto-serviço, com a oferta de extensa gama de produtos alimentares e bebidas. No entanto, mais de 50% do seu faturamento são obtidos com outros itens como roupas, artigos esportivos, artigos para residências, acessórios de carros, etc. Focalizam eficiência e qualidade dos produtos, com preços razoáveis e atendimento pessoal nos departamentos mais especializados (acessórios de veículos, por exemplo). No Brasil são considerados hipermercados as lojas com mais de 5 mil metros quadrados.

**Supermercados:** São lojas de auto-serviço pelos clientes (pegue e carregue), com alguns setores oferecendo serviços, e com linha completa de itens alimentares e não-alimentares.

**Lojas de Conveniência:** oferecem pequena variedade de itens, de uso corrente de um público mais específico, que procura os produtos 24 horas por dia. São relativamente pequenas, normalmente de fácil acesso e compra rápida.

**Lojas de Especialidades:** São os açougues, as lojas de bebidas, as padarias, as lojas de laticínios e as butiques de alimentos. São pequenos entrepostos, com grande especialização e prestação de serviços. Possuem âncoras ou características estruturais e mercadológicas especiais, que funcionam como força de atração. Nas grandes cidades, costumam ser de grande porte. As lojas são locadas por comerciantes mediante o pagamento de luvas. O administrador do *shopping* estabelece um aluguel mínimo e um percentual sobre o faturamento da loja.

#### ***1.4 Determinantes da Evolução do Varejo***

Fatores demográficos, necessidades variadas e comportamentos diversos nas compras em constante mudança, conjugados com novas formas de varejo e oportunidades relacionadas com a localização dos pontos de venda, são alguns fatores que geraram e estão gerando turbulência nas organizações de varejo.

Para adaptar-se a essas mudanças e criar vantagens competitivas, segundo LEVY (1999) as organizações de varejo devem criar planos estratégicos que podem estar relacionados com:

- a) a natureza dinâmica dos competidores e consumidores em mercados de varejo;
- b) como os varejistas desenvolvem estratégias para construir vantagens competitivas e identificar oportunidades de crescimento;
- c) abordagens de análise de performance financeira de longo prazo; e
- d) o papel da localização, estrutura organizacional e gerenciamento de recursos humanos, distribuição e sistemas de informação, relacionamento com vendedores, e serviços ao cliente como fatores de desenvolvimento de vantagens estratégicas.

### ***1.5 Tendências de Evolução***

Uma das mais novas tendências de evolução é dirigir os negócios segundo a visão do consumidor em vez de focalizar na compra e na distribuição. Processos que contemplem o consumidor ditarão as regras do futuro. Compra e distribuição não serão mais um diferenciador; o que diferenciara será a produtividade.

No futuro, o diferencial girará em torno do grau de sensibilidade do varejista em relação às demandas, necessidades e individualidades de cada consumidor. Ou seja, os varejistas deverão tornar a experiência de compra mais interessante ao consumidor, atraindo-o para as lojas e aumentando a sua fidelidade. Essas mudanças afetam preço, sortimentos, ambiente de loja e atitude dos funcionários, entre outras coisas.

Outra mudança que tende a ocorrer é a eliminação dos operadores de caixa. Com a tecnologia atual as lojas poderiam ser projetadas para que os próprios consumidores pudessem, na loja, registrar suas compras. Dessa forma, ao entrarem na loja receberiam um *wand scanner* (leitor ótico) que seria utilizado para registrar os produtos antes de colocá-los no carrinho. Ao término das compras, o consumidor passaria por uma área de verificação, onde haveria uma conferência visual e com sensores magnéticos, como já se faz em algumas lojas hoje (BETING, 1997).

Com a eliminação das frentes de caixa, os recursos nelas investidos poderão ser revertidos para melhorar o nível de serviço, o qual agrega valor ao processo de compra do consumidor.

A composição (*mix*) de produtos é um tópico muito importante na estratégia dos varejistas. É também uma tendência dos varejistas aumentar a participação dos produtos frescos,

como os de padaria e frutas e vegetais, satisfazendo os consumidores que querem adquirir todos os tipos de produtos de uma só vez. São lojas especializadas dentro das grandes lojas.

Quanto aos canais de distribuição, há uma tendência ao desenvolvimento do *shopping* eletrônico, como o videoquiosque, ou como o teleshopping com compra de produtos via internet. O uso do código UPC (*Universal Product Code*) e o EDI (*Electronic Data Interchange*) bem como a inteligência artificial será parte integrante das atividades varejistas (RETAIL, 1989).

Segundo vários autores americanos, haverá também uma tendência para a computadorização dos controles de mercadorias com terminais ligados ao vídeo que crescerá em popularidade, aumentando a utilização do código de barras. Os estoques serão reduzidos e o controle de mercadorias será aproximadamente o mesmo em todos os níveis. A mídia eletrônica passará a ser mais utilizada que o jornal, que atualmente é o de maior uso. Haverá crescimento no setor de prestação de serviços e no tempo dedicado ao lazer.

### ***1.6 Estrutura Atual do Varejo no Brasil***

Atualmente o varejo brasileiro é responsável por, aproximadamente, 20 milhões de empregos (contra 21 milhões da indústria). Entre 1980 e 1990, o número de postos de trabalho cresceu 24% no varejo enquanto se verificou uma queda de 1% na indústria no mesmo período.

Segundo a empresa especializada Nielsen (**QUADRO 2**), o auto-serviço e o varejo tradicional abrangem sete áreas geográficas ( a região Norte não participa), atingindo 87% da população brasileira.

As Áreas Nielsen, que obedecem à divisão geopolítica de estados e municípios, são as seguintes:

**Área I:** Ceará, Rio Grande do Norte, Paraíba, Pernambuco, Alagoas, Sergipe e Bahia.

**Área II:** Minas Gerais, Espírito Santo e Estado do Rio de Janeiro (excluindo-se os municípios contidos na Área III).

**Área III:** Grande Rio de Janeiro: Rio de Janeiro, Niterói, Nova Iguaçu, Duque de Caxias, Nilópolis, São Gonçalo e São João do Meriti.

**Área IV:** Grande São Paulo: São Paulo, Santo André, São Bernardo do Campo, São Caetano do Sul, Diadema, Mauá, Guarulhos, Osasco, Embú e Taboão da Serra.

**Área V:** Estado de São Paulo (excluindo-se os municípios contidos na Área IV).

**Área VI:** Paraná, Santa Catarina e Rio Grande do Sul.

**Área VII:** Mato Grosso do Sul, Goiás e Distrito Federal.

A evolução do universo varejista tem apresentado significativo crescimento nos últimos anos, atingindo em 2000 um total de 656.256 pontos de venda contra 555.224 em 1990, o que representa evolução de 18,1% nesse período.

Apesar das lojas tradicionais representarem a maior parcela, são os auto-serviços que apresentaram as maiores taxas de crescimento nos últimos cinco anos.

Enquanto as lojas tradicionais cresceram 16,1% os auto-serviços registraram taxa de 33,7%.

Esse fenômeno ocorre em quase todas as áreas geográficas, com ênfase no Grande Rio de Janeiro e Grande São Paulo (áreas III e IV) onde se elevam os níveis de concentração de vendas nos auto-serviços.

Ao contrário, na área II (Minas Gerais, Espírito Santo e interior do Rio de Janeiro) os auto-serviços apresentam participação relativamente inferior à média nacional.

ITEM	HIPERMERCADOS	SUPERMERCADOS	LOJAS DE CONVENIÊNCIA	LOJAS DE VARIEDADE
Área de vendas	822.883	7.947.626	48.938	232.20001
Número de Lojas	115	11.080	21999	401
Número de Checkouts	6.259	68.570	579	1.254
Número de Funcionários	45.494	389.476	4.079	4.436

QUADRO 2 - Estrutura do Varejo no Brasil

**Fonte: 26º. Relatório Anual de Supermercado Moderno**

Os supermercados são os responsáveis pela maior parcela do faturamento do setor. Em 2000, eles responderam por 70,6% do total de faturamento. Os hipermercados atingiram 24,6% e as lojas de conveniência e de variedade limitada, em conjunto, somaram 1,3%.

No **QUADRO 3** pode-se observar as porcentagens dos faturamentos, por tipo de loja, dos anos 1999 e 2000.

TIPO DE LOJA	% DO FATURAMENTO	
	1999	2000
<b>Supermercados</b>	63,7	70,6
<b>Hipermercados</b>	26,3	24,6
<b>Lojas de Conveniência</b>	4,3	0,5
<b>Lojas de Variedade Limitada</b>	1,3	0,8

QUADRO. 3 - Brasil: Faturamento por Estrutura das Lojas - 1999 e 2000



**Fonte: 26º. Relatório Anual de Supermercado Moderno**

O crescimento da participação dos supermercados é justificado pelo plano de estabilização econômica, pelas melhorias no gerenciamento financeiro, pela oferta adicional de serviços aos consumidores e pela conveniência oferecida pela proximidade.

As lojas de variedade foram as que mais sofreram queda de venda nos dois últimos anos. Em 1999 existiam 514 lojas de variedade limitada e, em 2000, o total caiu para 441, numa redução de 14%. Caiu também a participação deste segmento no faturamento total das lojas, sendo que em 1999 foi de 1,3%, enquanto em 2000 foi de 0,8%.

**1.7 SUPERMERCADOS****1.7.1 Atividade**

A atividade supermercadista tem-se caracterizado por grandes evoluções tecnológicas, assim como pelas constantes mudanças em seu ambiente de atuação. Essas mudanças foram analisadas por SHETH (1983), que destaca as modificações no perfil do consumidor e as novas tecnologias à disposição do varejo. MASON (1986) define o que se chama de "excelência no varejo", envolvendo todo o composto varejista e posicionando-o numa perspectiva mais adequada, em face dos desafios impostos pelo mercado.

A análise da literatura (BELLENGER, STANLEY e ALLEN, 1977; BERRY e WILSON, 1977; SALMON, 1989; BATES, 1989) indica que a evolução tecnológica tem provocado modificações sensíveis no composto supermercadista, com impactos diretos na qualidade dos serviços prestados aos consumidores.

No Brasil, entre os ramos do varejo, o supermercado ocupa posição de destaque, verificando-se em 1999, que mais de 9.600 empresas, donas de 42 mil lojas neste segmento, faturaram R\$ 43,7 bilhões de reais. Apesar de representarem pouco menos de 30% do número de lojas de auto-serviço existentes no país, essas unidades respondem por 80% das vendas globais do ramo.

As 300 maiores redes de supermercados operam com 3.059 lojas, que representam uma área total de vendas de 3,9 milhões de metros quadrados. Empregam 274 mil trabalhadores e faturaram, em bloco, R\$ 30 bilhões de reais. Já as 20 maiores respondem por R\$ 17 bilhões de reais, ou, 39% das receitas do setor naquele ano.

Os supermercados, definidos como um varejo generalista, desfrutam atualmente de 85% da preferência dos consumidores urbanos, em termos de volume total de vendas de bens de consumo diário. Os restantes 15% fazem suas compras em equipamentos tradicionais como armazéns, bares, mercearias, empórios, padarias-leiterias e mercearias/quitandas, nos quais inexiste o sistema de auto-serviço, sendo necessária a presença de vendedores ou balconistas, para procurar e entregar ao consumidor os produtos de que necessita.

A grande expansão desse ramo do varejo no mundo inteiro teve seu ponto de partida nos Estados Unidos na primeira metade da década de 30, durante o período da Grande Depressão. Implantado no Brasil em 1999, o supermercado teve evolução significativa até chegar ao atual estágio, na busca de maior eficiência. Foram introduzidos novos formatos organizacionais, resultantes principalmente das respostas às mudanças no comportamento do consumidor.

O varejo de supermercados adotou novas tecnologias que incorporam, em grande medida, elementos como economias de escala e racionalização do sistema operacional. Essas tecnologias, ao permitir a redução de custos e, em seguida, de preços, constituíram-se em vantagens

competitivas na ocupação do espaço das lojas especializadas tradicionais, que cederam gradativamente lugar ao supermercado.

Os produtos do supermercado são o sortimento (*mix* de produtos) e os serviços de distribuição prestados no comércio de alimentos e produtos de higiene pessoal e limpeza, ao consumidor final.

Quanto à redução do poder econômico dos supermercados, o Plano Real desempenhou importante papel. O aumento da concorrência teve como principal causa a mudança no comportamento do consumidor, que, além de mais exigente, começou a observar e variância dos preços. O setor passa a investir mais na preferência do consumidor, com parcimônia nas estratégias via preço, mas, aumentando o uso das estratégias extrapreço.

Dessa forma, embora o preço continue sendo a variável mais importante para atrair o consumidor para a loja, vem perdendo alguma importância para as variáveis extrapreço, como melhor variedade de produtos, atendimento atencioso e agilidade dos caixas, ofertas/promoções com preços abaixo dos de mercado, a limpeza da loja e a qualidade dos produtos.

A nova atitude consiste em dirigir os negócios de uma forma mais voltada para a satisfação de um consumidor mais exigente.

### ***1.7.2 Estrutura***

É interessante fazer uma análise por tamanho de loja, a partir da classificação por número de *checkouts* existentes nas lojas. Os chamados hipermercados, com no mínimo 50 *checkouts*, somam apenas 88 lojas no Brasil, ou seja, 0,2% (dentre mais de 43 mil auto-serviços) e representam cerca de 15% das vendas do setor, enquanto os mini mercados (com até 4 *checkouts*)

somam 38.546 lojas, ou seja, mais de 88% do número total de auto-serviços, respondendo por menos de 33% das vendas do setor.

Resta, portanto, aproximadamente metade do faturamento do setor supermercadista, o qual está dividido entre mais de 5 mil outras lojas (12% dos supermercados), classificados como supermercados de médio e grande portes, com *checkouts* variando entre 5 e 49.

Essa distribuição varia conforme o país. Na Europa, em Portugal e na Grécia, os pequenos supermercados de vizinhança representam 54% e 68% do número de lojas, respectivamente. Na Espanha, o supermercado tradicional existe em maior número, 34%. Na França impera o hipermercado, com 49% das lojas, bem como na Inglaterra, com 39%. A Alemanha é o único país onde as lojas de descontos são representativas, com 22% (SUPERHIPER, 2000).

Realizando-se uma análise de cada uma das regiões Nielsen, verifica-se que uma vez mais, as áreas III e IV se destacam com a maior parcela das vendas em hipermercados, com índice de 23% para o Grande Rio e 33% para a Grande São Paulo, contra uma média nacional de 15%.

Já as áreas II (Minas Gerais, Espírito Santo e interior do Rio de Janeiro) e VII (Mato Grosso do Sul, Goiás e Distrito Federal) que registram participações significativamente maiores para auto-serviços de até 4 *checkouts*, atingem taxas de 52% e 48%, para esses varejos respectivamente, contra um índice médio nacional de 33%.

Os supermercados brasileiros faturaram, em 1999, US\$ 43,7 bilhões de dólares, o que representa o avanço de 2,2% em relação ao ano anterior. Essas vendas correspondem a 6,6% do Produto Interno Bruto Brasileiro, estimado pelo Banco Central em US\$ 667 bilhões de dólares.

A mudança mais marcante, e que comprova o quanto as lojas da vizinhança ganharam com a estabilidade econômica, é dada pela participação dos supermercados nas vendas do setor: 70,6% em 2000, contra 63,7% em 99 - um aumento de quase sete pontos percentuais. Os hipermercados

perderam uma boa fatia de mercado. Em 1999 eles detinham 26,3% das vendas de auto-serviço, já em 2000 seu percentual foi de 24,6%, numa queda de 6,5%.

Da mesma forma, os supermercados de pequeno porte com até 4 *checkouts*, que vinham perdendo participação de mercado até 1998, depois do plano real, começaram a reagir.

Aumentaram sua participação de 31% para 31,9% nas vendas totais do setor, o que equivale a US\$ 390 milhões de dólares, segundo pesquisa do Programa de Varejo -PROVAR (SUPERHIPER, 2000).

### **1.7.3 Automação**

O aumento da área de vendas por loja está relacionado também a adequação dos supermercados brasileiros a uma tendência mundial: a redução da área destinada aos estoques de produtos, cujo custo operacional interfere diretamente nos resultados de qualquer empresa comercial.

O surgimento de novas tecnologias tem colaborado para acentuar ainda mais essa tendência. A automação comercial facilitou a comunicação entre a indústria e o varejo, otimizando a administração dos estoques e do negócio como um todo. Isso possibilita redução da área destinada à estocagem, com conseqüente transferência à área de vendas.

Dentre as 360 maiores organizações do setor supermercadista em 1999, 45% delas possuem pelo menos uma loja com *scanner*. Esse grupo de cadeias que possuem pelo menos uma loja automatizada representa respectivamente 82% do faturamento dos auto-serviços e 61% do número de auto-serviços.

As organizações que possuem alguma loja automatizada tem o seguinte nível de informatização:

1. - 28% delas estão 100% informatizadas.
2. - 35% delas estão entre 50% e 99% do índice de automatização total.
3. - 18% delas estão entre 25% e 49% do índice de automatização total.
4. - 19 % delas estão até 24% do índice de automatização total.

Em março de 2000 o total chegou a 1.123 lojas o que representa um crescimento de 251% em relação a junho de 1999.

Nos Estados Unidos 85% das lojas são automatizadas, comparadas com pouco mais de 10% no Brasil. Os americanos investiram US\$ 8,4 bilhões de dólares em automação comercial, enquanto os brasileiros, cerca de US\$ 270 milhões de dólares, nos cálculos da Associação Brasileira de Supermercados (ABRAS, 2000).

#### ***1.7.4 Desconcentração***

No Brasil, as análises mostram que a tendência de concentração do setor supermercadista ainda não é uma realidade. Na Alemanha, por exemplo, apenas 5 empresas dominam 70% do mercado, e, na França, esse percentual é de 65%.

Quando o enfoque é o número de lojas, a perda é significativa. Em 1987 as 20 maiores redes eram donas de 39,9% dos pontos de venda e, no ano passado, respondiam por 25,5% das lojas - uma redução de 14,4% em pontos percentuais.

Na maioria dos países europeus três companhias líderes mantêm 40% do seu respectivo mercado, o que é 10% superior ao nível de concentração nos Estados Unidos e oito vezes o registrado no Japão.

Na Europa, a maior concentração esta nos países escandinavos (Suécia e Dinamarca), onde as primeiras três empresas concentram 1999% e 63% do mercado, respectivamente.

No Reino Unido, com mais da metade das vendas realizadas por cinco grupos, a percentagem sobe para 72% para os dez primeiros. A Holanda e a Alemanha vão superar essa estatística, sendo que as primeiras redes vão alcançar 80% das vendas (SUPERHIPER, 1997).

Globalização, aumento da concorrência, uso intensivo da tecnologia e novas ferramentas de gestão, vêm obrigando as empresas a procurar, de modo crescente, o desenvolvimento do *marketing* e a melhoria da eficiência.

A globalização é uma tendência que se afirma, ao mesmo tempo em que ocorre o fenômeno das fusões ou incorporações, intimamente relacionado ao crescimento da concorrência. Aumenta a distância entre as empresas de ponta e as menos avançadas.

Segundo a *Price Waterhouse*, o supermercado do ano 2005 estará plugado *online* com fornecedores e com consumidores. Os depósitos serão operados por robôs. As gôndolas só terão rótulos. O cliente receberá os produtos já embalados na saída da loja. Até o carrinho desaparecerá. Os caixas vivos serão substituídos por *checkouts* acionados por cartões inteligentes e a *Price Waterhouse* projeta um corte de 43% no pessoal empregado e 66% no tempo de atendimento.

À crescente participação feminina no mercado consumidor, a indústria vem criando produtos práticos e convenientes, colocando-os nas prateleiras e balcões refrigerados. O consumidor de 2005 não vai gastar mais de 10 minutos na loja, nem mais de 15 minutos na

cozinha. Alimentos semiprontos deverão dominar dois terços do negócio no varejo, segundo o pesquisador *Floyd*, do *Food Marketing Institute*.

Segundo a Nielsen, o consumidor exigente vai determinar a polarização nas lojas de varejo. De um lado, os hipermercados serão procurados para as compras mensais, para o abastecimento; de outro, as pequenas lojas para compras isoladas, que oferecem agilidade, conveniência e serviços diferenciados.

Lojas médias enfrentam o custo operacional (similar aos hipermercados) e a falta de agilidade, tendendo a diminuir sua participação no mercado. Na economia moderna não é o grande que engole o pequeno, é o veloz que engole o lerdo.

Especialistas afirmam que a distribuição comercial mundial, a não muito longo prazo, se concentrará em 25 grandes grupos europeus e americanos. Miguel de Haro, (HARO citados por VARELA, 2000) colaborador da Revista Espanhola *Distribuição Atual*, destaca que dos US\$ 1,2 bilhões de dólares faturados pelos cem primeiros grupos do comércio internacional em 1993, mais da metade foi realizado por 25 empresas, e 30%, apenas por 10 grupos, o que, longe de ter mudado nos últimos 4 anos, tem-se aprofundado.

Em nível mundial, a lista é encabeçada pela norte-americana *Wal-Mart*, com vendas de US\$ 93 bilhões de dólares anuais; segue-se a suíça *Metro/Asco*, com US\$ 70 bilhões de dólares, *Kmart Corporation* e *Sears Roebuck*, junto com o grupo alemão *Terengelmann*. Logo depois vêm as redes francesas mais conhecidas na América Latina e em processo de expansão, como *Leclerc*, *Intermarché*, *Carrefour* e *Continente*, com faturamentos anuais na casa dos US\$ 30 bilhões de dólares.



## **CAPÍTULO II**

### **A IMPORTANCIA DO PEQUENO VAREJO**

#### **2.1 A força do pequeno varejo**

Há alguns anos, falar em força do pequeno varejo era algo difícil de se imaginar e, na década de 90, com o advento da globalização, muita gente acreditou que esse setor estaria com seus dias contados. Mas, apesar dos processos de fusões, esse continua sendo um segmento representativo. No Brasil, segundo dados da AC Nielsen, para um universo de 150 milhões de habitantes, há 776 mil pontos-de-venda. Desses, apenas 90 são representados por super e hipermercados. A maioria desses estabelecimentos comerciais é representada pelo varejo de pequeno porte. Apesar de volumoso, esse segmento só vem despertando o interesse das indústrias nos últimos anos, que estão de olho em uma oportunidade para conquistar um consumidor fiel e um canal de vendas propício para trabalhar as marcas.

A entrada no Brasil de recursos externos, que se intensificou a partir de 1994, e os processos de fusões no mercado varejista foram apontados como fatores que poderiam provocar o fim de muitos estabelecimentos comerciais de pequeno porte. Em 1997, as cinco maiores redes concentravam 27% do faturamento do setor supermercadista. Em 1998, esta concentração passou para 33% e, em 1999, saltou para 39%. Hoje, os números comprovam que a participação dos grandes não coibiu o negócio do pequeno varejo. Em 2000, os grandes não cresceram tanto, passando de 39% em 1999 para 41% de participação naquele ano. Em 2001, a participação dos

hipermercados caiu de 41% para 39%, ou seja, os pequenos avançaram. No ano passado, a participação se manteve em 39%.

Diante da situação atual em que as grandes cadeias varejistas se engalfinham para aumentar a participação de mercado, adquirindo outras empresas e inaugurando novas lojas por todo o país, nunca o pequeno varejo viveu um momento tão bom para crescer. Essa é a opinião de Eugênio Foganholo, professor da Fundação Getúlio Vargas (FGV/EASP). "Mesmo com todas as fusões e aquisições que vêm ocorrendo desde meados dos anos 90, a participação do grande varejo caiu. Isso significa que as mudanças promovidas por essas empresas não satisfazem os seus clientes, que estão migrando para lojas de vizinhança", afirma Foganholo. Na sua opinião, o fenômeno também revela outro fato importante: de que apenas preço baixo não é o suficiente para conquistar o consumidor. "Preço é importante, mas não é um fator crítico. O consumidor hoje também busca conveniência, comodidade e praticidade nas suas compras. Daí a vantagem dos pequenos supermercados, que podem oferecer atendimento personalizado", acrescenta.

Para Karina Rocha, consultora da Integration, empresa de consultoria especializada em varejo, observa que por muito tempo o mercado acreditou que os grandes iriam dominar o pequeno varejo. *"Só agora a indústria percebeu que isso não passou de um mito. Os fornecedores também acreditavam que o cliente do pequeno varejo pertencia à classe C e hoje se sabe que esse consumidor tem potencial para comprar marca."*

A força do pequeno varejo está no seu consumidor fiel e na sua capilaridade. Esta é a principal conclusão da pesquisa desenvolvida pelo Popai do Brasil (entidade que tem como objetivo levantar o comportamento do consumidor para orientar os anunciantes do varejo), que teve como objetivo identificar o hábito de consumo dos clientes de minimercados (até quatro check-outs), padarias e lojas de conveniência. Segundo o estudo, as padarias e os mercadinhos

têm um consumidor fiel. A compra no pequeno varejo, ao contrário do que acontece no grande varejo, é muito planejada. O tíquete médio por compra é de R\$ 3. O pequeno varejo tem um alto índice de venda avulsa, ou de consumo instantâneo, mas a média mensal tem um valor de R\$ 45 (média de 15 visitas ao mês, com tíquete de R\$ 3 por compra). Para a indústria, essa é uma constatação importante, pois, apesar de não ser um volume unitário elevado, na frequência, o que o consumidor gasta no pequeno varejo é quase 40% da compra mensal do supermercado. Outro dado interessante para a indústria é que, segundo o resultado da pesquisa, é perfeitamente possível trabalhar a marca no pequeno varejo, já que 34% dos consumidores definem marca e produto no ponto-de-venda, ou seja, um terço das pessoas estariam abertas a consumir o que o varejista propuser.

As conclusões da pesquisa do Popai também acabam com outro mito: de que a indústria estaria focando suas ações no pequeno varejo apenas para não ser mais dependente das grandes redes, que acabam exercendo forte pressão nas negociações. As empresas que estão direcionando as suas ações para o pequeno varejo demonstram os seus interesses. Elser Sanchez, diretor comercial da Santher, lembra que a primeira questão que surge, quando o assunto é o relacionamento da indústria com o pequeno varejo, é a dificuldade de relacionamento e o preço que as grandes redes praticam. *"O que existe é algo que parece natural do processo. Como há uma concentração, é normal que as redes tenham vantagens de negociação de grandes volumes. Isso não vai mudar e negociar com o grande varejo continuará a ser importante. Alguém que quer ser líder precisa estar presente nesse segmento. Não temos problemas com o grande."*

O executivo da Santher observa que o papel do pequeno varejo deve ser analisado dentro do contexto das mudanças que vêm acontecendo no Brasil. "Há um processo de crescimento de outros Estados, como Paraná e Santa Catarina e interior do Estado de São Paulo. Existe um

movimento de crescimento fora da rota tradicional e fora dos grandes centros. E, saindo dos grandes centros urbanos, estou falando necessariamente do pequeno varejo. Outra mudança importante é do consumidor que mudou o seu hábito de consumo. No lugar de grandes compras do mês, o tíquete é menor e a frequência de compra é maior. Além disso, ele dá preferência para comprar perto de casa. É o movimento do consumidor que vem dando força ao pequeno varejo e estamos interessados em atender esse público."

No último ano, a Santher registrou um aumento de 20% de participação no pequeno varejo, que abrange lojas tradicionais e supermercados até quatro check-outs. "Nosso objetivo é brigar com as marcas regionais que investem menos em diferenciação de produto. Para isso, desenvolvemos uma forma de comunicação dirigida a esse segmento. Como a Santher só atua diretamente no varejo com mais de 10 check-outs, treinamos as equipes de vendas dos atacadistas e distribuidores para trabalharem o nosso produto no ponto-de-venda e mostrar que o consumidor busca produtos de qualidade. Temos merchandising específico para o pequeno, mas ainda há dificuldade em levar esse tipo de material até ele," revela Sanchez.

Enquanto algumas indústrias, como a Santher, estão de olho no crescimento do mercado regional, outras já aprenderam que depender exclusivamente das grandes redes é um risco. É o caso da Art Bel, indústria de cosmético e higiene pessoal. Segundo o diretor da Art Bel, André Cintra, a estratégia da empresa mudou após uma experiência que colocou em risco o andamento dos negócios. "Vendíamos muito para o Mappin e, quando ele quebrou, nossas vendas despencaram. O que é pior, nosso consumidor habitual ficou sem opção para comprar o nosso produto. Hoje, nossa estratégia é não atrelar o nosso faturamento às vendas de grande volume. As grandes redes têm um poder de negociação muito grande e que nem sempre é vantajoso para a

indústria. Diante dessas situações, atualmente, somente 10% da nossa produção segue para o varejo de grande porte. Meu maior volume de vendas está nas drogarias e perfumarias."

A consultora Karina Rocha enfatiza que a força do canal vem das novas necessidades do consumidor, que passou a ser mais exigente, a analisar custo, benefício e conveniência, privilegiando as compras em pequenas quantidades perto da sua casa ou do seu trabalho. *"O pequeno entrou nessa competição e alguns deles passaram a focar em nichos (hortaliças, frias). E a tendência é essa, do pequeno varejo buscar uma diferenciação. Existe um mito de que o pequeno perde com o preço. Só que ele atrai o consumidor pela sua conveniência e pelo seu serviço diferenciado. A indústria está aprendendo a trabalhar com ele. Para a indústria, é interessante saber que o consumidor quer encontrar o produto desejado aonde quer que esteja. Mas esse é um movimento que tem muito a evoluir. Estão todos engatinhando. O próprio varejo tem muito a aprender. Tem muito trabalho a ser feito, desde preço adequado, exposição e adequação do mix e de processos logísticos. O varejo tem um caminho grande a percorrer e a indústria precisa ajudar, porque é lá que o consumidor está."*

O modelo de negócios estabelecido entre a grande indústria e o grande varejo já é altamente explorado e está na fase de excelência das operações. A opinião é de Roberto Zabeo, presidente da Interchange, ao se referir à troca de informações comerciais entre a indústria e o grande varejo feita via EDI (Troca Eletrônica de Dados). "Nesses últimos tempos, a tecnologia vem ajudando na relação entre as empresas e permitindo um fluxo mais próximo de informações. Agora chegou a vez do pequeno varejo. O negócio não é market share, mas sim a possibilidade de estar presente em um mercado que gere valor. No Brasil existem de 20 a 30 mil estabelecimentos de pequeno porte preparados para usar a informação e trocar dados eletronicamente com seus

fornecedores. No mínimo, esses pontos-de-venda aceitam cartão de crédito ou possuem a frente de loja automatizada."

Pensar em uma forma que integre a indústria e o pequeno varejo é essencial para que esses dois segmentos possam se beneficiar com a possibilidade de trabalhar com um consumidor fiel e propício a ser mais fiel à marca. "Mas, hoje, existem barreiras culturais que atrapalham o uso da tecnologia. Um dos focos da Interchange é promover essa integração. Para o pequeno varejo, oferecemos o Pedido Perfeito, por exemplo, que atende às funcionalidades de compra, venda e liquidação baseado em Web ED", explica Zabeo. Segundo o presidente da Interchange, para o pequeno varejo passar a trocar dados eletronicamente não é necessário um alto nível de automação. "É preciso ter apenas o mínimo de organização. O importante é ter claro que para a comunicação entre a indústria e o pequeno varejo, a ponta tem que ser a internet ou o reconhecimento de voz, que facilita o uso da aplicação pelo usuário e não representa um alto custo."

A atividade de desenvolver produtos, na maioria das vezes encarada como uma sequência de esforços técnico-científicos, necessita ser gerida com maior segurança, de maneira a buscar a otimização de fatores como rapidez, qualidade e custo (CLARK, K. B. & WHEELWRIGHT, 1992; CHENG e outros, 1995).

Para atingir um desenvolvimento ótimo, é preciso, além da tecnologia científica, inerente ao produto em desenvolvimento, fazer uso de duas outras que se complementam: Tecnologia em Gestão do Processo e Tecnologia em Gestão de Informações Mercadológicas.

O termo Tecnologia em Gestão do Processo refere-se aos conhecimentos sobre o Processo de Desenvolvimento de Produtos, sobre o qual existem trabalhos de renomados autores (CLARK, K. B. & WHEELWRIGHT, 1992; CLARK, K. B. & FUJIMOTO, 1991), que buscam um modelo

de desenvolvimento, com variações devidas à estrutura organizacional da empresa, ao tipo de produto que está sendo desenvolvido, ao processo pertinente, aos recursos existentes, etc.

Complementando a Gestão do Processo de Desenvolvimento, sendo algumas vezes parte dessa, tem-se a Tecnologia em Gestão de Informações Mercadológicas. A utilização correta de técnicas de Pesquisa de Mercado pode, e muito, auxiliar a tarefa de desenvolver produtos, servindo como mecanismo de captação das necessidades dos clientes, monitoramento de seus hábitos e atitudes e de avaliação de conceitos, protótipos e produtos. Trabalhos como os de URBAN & HAUSER, 1993; DOLAN, 1993 e LEHMANN, 1989, para citar alguns, têm elucidado a importância da aplicação de algumas técnicas de pesquisa de mercado durante o desenvolvimento de produtos.

## **2.2 A informatização do pequeno varejo**

A Informática tem evoluído de uma maneira muito rápida. Diariamente novas tecnologias surgem, substituindo as que estavam em uso.

Quanto mais a Informática evolui, maiores se tornam as suas aplicações. Isso é fácil de perceber em todos os setores, inclusive no mundo dos negócios.

Há alguns anos, esta tecnologia não era acessível aos pequenos empreendedores do setor varejista e que muitos deles nem imaginavam os benefícios que ela poderia trazer. Felizmente esta situação mudou. A economia está passando por grandes transformações e o cenário do comércio varejista também está mudando.

O consumidor está se tornando cada vez mais exigente. Hoje ele espera encontrar na loja uma variedade maior de produtos à sua disposição, deseja ser melhor atendido e, principalmente,

procura sempre preços mais competitivos. Esta mudança no comportamento do consumidor serviu de alerta ao pequeno varejo. O varejista percebeu que se não implantasse as mudanças rapidamente, tornando-se mais competitivo, corria o risco de desaparecer.

Uma das mudanças exigidas foi a implantação da Automação Comercial. Através dela as pequenas empresas podem melhorar seu controle interno, criando condições mais favoráveis para enfrentar as novas exigências do mercado. Antes de continuarmos é importante que se saiba o que é Automação Comercial Eletrônica. A Automação Comercial Eletrônica pode ser entendida como todo esforço para transformar tarefas manuais repetitivas em processos automáticos, realizados por uma máquina.

A caixa registradora pode ser considerada como o primeiro esforço de automação. Ela realiza o registro das vendas e sua totalização, operações que antes eram feitas de forma manual.

Com a automação, a gestão varejista passou por uma verdadeira revolução. Com isso, erros antes cometidos na digitação e na totalização, compra de produtos em excesso ou em quantidades menores do que as desejadas, deixaram de acontecer.

Os benefícios trazidos pela automação se estendem à quase todos os setores de uma loja. Atividades como controle de estoques, controle financeiro, controle de contas a pagar e a receber, gestão de recursos humanos e de fornecedores passaram a ser realizadas com maior segurança.

Os velhos fichários, não muito confiáveis e que exigiam um tempo muito grande na consulta e no retorno das informações, podem agora ser aposentados.

Hoje, graças à Informática, consultar as informações de uma loja tornou-se uma tarefa rápida e confiável. Basta apertar algumas teclas e pode se ter acesso imediato a listagens que fornecem todos os dados necessários a respeito de todos os setores.



Automatizando a loja, os clientes poderão ter uma imagem de empresa forte e inovadora, preocupada em atendê-los de maneira rápida e eficiente.

Melhorar a negociação com seus clientes é outra vantagem que será percebida. É só apertar uma tecla e, imediatamente, a ficha completa do cliente estará à sua disposição, com todas as informações importantes sobre ele, tais como histórico de compras, de pagamentos, entre outras.

Novas estratégias de marketing poderão ser desenvolvidas graças à automação. Utilize-a para segmentar os clientes atuais, revitalizar o relacionamento com os clientes que, por algum motivo, deixaram de comprar em sua loja, e para melhorar suas atividades de mala-direta e telemarketing.

Neste tipo de atividade, o fator tempo é muito importante. Valorize-o, oferecendo seus produtos a quem realmente pode comprá-los. Desta forma se valorizará também o seu dinheiro.

A Automação Comercial pode trazer muitas vantagens para sua loja. Seja criativo, abuse de sua imaginação e, com certeza, você descobrirá sempre novas formas de aplicá-la para melhorar o seu empreendimento.

Vigie constantemente os passos do seu concorrente e saiba tirar vantagem das observações feitas.

Se o seu concorrente estiver pensando em automatizar a loja, pense nesta possibilidade também para o seu negócio.

Se ele ainda não pensou, antecipe-se e obtenha desde já essa vantagem.

Atualmente o varejista encontra-se cercado de concorrentes por todos os lados. Além dos concorrentes tradicionais, ele também está concorrendo com o chamado "varejo sem loja".

Neste tipo de varejo, as empresas vendem seus produtos sem que os consumidores precisem sair de suas casas. Basta que possuam um computador, um telefone ou mesmo um aparelho de TV e os produtos virão até eles.

O varejista deve ficar atento a esta nova tendência do mercado, pois "o varejo sem loja" pode comprometer o futuro do seu empreendimento.

O que fazer quando empresas de outras cidades e estados comercializam produtos iguais ou melhores que os seus a um custo menor, invadindo a casa do seu cliente?

A resposta a este desafio tem que ser rápida e decisiva. Para enfrentar qualquer tipo de concorrência ameaçadora, é necessário que seja aumentado a produtividade e melhore a qualidade do atendimento aos seus consumidores.

É nesta fase que a automação vai prestar a sua valiosa colaboração.

Através dela o varejista pode obter respostas mais rápidas, melhorando a gestão de produtos e de custos de sua empresa.

Pelo que foi visto até agora fica fácil perceber que o empresário do pequeno varejo encontra-se numa posição delicada. Convivendo numa economia difícil, com margens menores, graças ao aumento da concorrência, e trabalhando com fornecedores mais eficientes, ele só tem uma saída: ou aumenta a qualidade dos serviços prestados, tornando-se mais produtivo em sua operação, ou não sobreviverá.

Tradicionalmente o pequeno varejo nasceu e cresceu ao redor de uma pessoa ou de um pequeno grupo de pessoas. Esta pessoa era responsável pela condução de todas as operações que ocorriam na loja.

Esta é uma imagem que deve fazer parte do passado. Os tempos mudaram e é preciso evoluir para sobreviver. Hoje, o varejista deve acompanhar as transformações que estão acontecendo e fazer da tecnologia sua aliada inseparável.

Mesmo uma loja de pequeno porte trabalha com, aproximadamente, 2000 itens. Deste modo é impossível uma única pessoa ter em mente tudo o que é necessário para o bom andamento do negócio. Imagine ter que decidir sobre o que, quando, quanto e onde comprar, controlar o fluxo de estoques, conhecer os bons e maus clientes e ainda conseguir atendê-los de maneira eficiente. Com certeza, qualquer empresário que trabalhe desta maneira viverá sempre com dor de cabeça.

Com a implantação de um sistema informatizado na loja, partes dessas tarefas passariam a ser realizadas pelo computador.

As informações necessárias seriam processadas e armazenadas, enquanto o empresário poderia desempenhar o seu verdadeiro papel, que é o de aumentar as vendas, elaborar novas estratégias de ação, enfim, atuar de forma a melhor planejar o futuro de sua empresa.

## **2.3 Grandes Industrias**

As organizações de varejo são o elo de ligação entre os produtores e os consumidores finais, são as organizações que disponibilizam os produtos aos consumidores finais para uso e consumo, ajustando discrepâncias entre as necessidades dos consumidores e dos fabricantes de quantidade, variedade, tempo, local e outras (Kotler, 1996).

Em alguns setores, por exemplo, na indústria de confecções, não é incomum observar o próprio fabricante assumindo as funções do varejo. Nestes casos, a gestão dos canais de

distribuição (incluindo possíveis conflitos) e o conhecimento do consumidor final são tarefas imprescindíveis ao sucesso do empreendimento.

No varejo, o desenvolvimento de vantagem competitiva tornou-se um desafio para as organizações e uma chave para o sucesso e a sobrevivência das empresas (Conant et al., 1993).

Entre as maneiras de diferenciação para obtenção de vantagens encontram-se as novas formas de varejo. Esses novos varejos buscam diferenciarem-se dos modelos convencionais motivados pela elevada instabilidade da atividade, sendo uma forma alternativa que os entrantes potenciais buscam para manterem-se no mercado (Berman e Evans, 1998).

A elevada instabilidade da atividade varejista pode ser exemplificada pela observação de Caminiti (1990) que afirma que o dinamismo desse mercado requer que as empresas chequem todas as semanas seus concorrentes para saberem quem está dentro e quem está fora do mercado. Entre as causas que levam a esse conturbado ambiente competitivo encontram-se: a crescente competição em mercados cada vez mais segmentados, as mudanças no comportamento de compra dos consumidores, as constantes inovações tecnológicas, a maior pressão sobre as margens de lucros de produtos entre outras (Levy e Weitz, 1995).

À luz do cenário apresentado, a empresa deve desenvolver vantagens competitivas sustentáveis que viabilizem sua atividade, e a orientação para o mercado parece ser uma resposta adequada aos desafios apresentados pelo setor.

Para finalizar, justifica-se a escolha do setor de atividade varejista como escopo para a realização da pesquisa de levantamento de dados. O estudo será efetuado em um grupo de empresas que atuam no comércio varejista de confecção. Alguns fatores justificam a seleção desse setor de atividade.

Em primeiro lugar, a atividade de comércio de confecção é do setor de serviço, área de importância crescente na participação das atividades empresariais do país e de interesse do pesquisador.

Em segundo lugar, a restrição a um setor de atividade – varejo de confecções – possibilita reduzir o número de variáveis externas intervenientes como: turbulência tecnológica, intensidade de competição, turbulência de mercado e outras. Além disso, o segmento apresenta algumas características importantes para a verificação da questão de pesquisa da tese: alta competição, fazendo com que a orientação para o mercado possa ser um diferencial importante; diversidade do setor, possibilitando encontrar diferentes estágios de desenvolvimento de práticas gerenciais, convivendo desde empresas menores administradas pelos proprietários até unidades comerciais maiores com lojas espalhadas pelo país e administradas profissionalmente, permitindo verificar distintos graus de orientação para o mercado e de performance.

Finalmente, pela importância crescente do segmento e pela falta de estudos específicos nesse setor, originando interesse pela pesquisa e pelas contribuições ao problema proposto.

Para não ficar restritas às encomendas de grandes redes de hiper e supermercados, em que cinco grupos concentram mais de 40% do mercado, indústrias adotam alternativas para chegar ao pequeno varejo. Segundo levantamento da FIA/USP, dos 55 mil pontos de vendas no País, as indústrias atendem diretamente não mais que 6 mil. Fica excluída boa parte dos 8 mil pontos do chamado varejo independente, que tem de quatro a nove caixas, além dos menores. Tostines, Garoto, Bombril, Nestlé, Melhoramentos e Gessy Lever, intensificam a parceria com as "lojas de vizinhança". Estas, por sua vez, enxergam a oportunidade não só de obterem melhores preços com a saída do atacado do meio das compras, uma redução de até 10%, mas também de conseguirem colocar um número maior de produtos e lançamentos nas prateleiras. Voltado para o consumo de

conveniência do dia-a-dia, o pequeno varejo precisa cada vez mais da diversidade para atender a clientela.

O supermercado Niterói começou há três meses a receber diretamente da Garoto toda a linha de produtos. E, melhor, sem exigência de um volume mínimo de compras. A loja situada no Bosque da Saúde, com apenas 300 metros quadrados de área de venda, foi procurada por um representante da indústria. "A Garoto havia reestruturado sua logística para atender aos pequenos", afirma o sócio-proprietário do supermercado, Heber Braz. Além de poder pedir toda a linha de produtos, o supermercado obteve uma economia de 5% nos preços.

Segundo o consultor do setor varejista Nelson Barrizzelli, as indústrias perceberam que no mercado vão sobreviver as grandes redes e o pequeno varejo. "As lojas de vizinhança são uma opção importante, pois têm um público diferente dos grandes supermercados e hipermercados", diz.

A Van den Bergh, divisão de alimentos da Gessy Lever, terá inclusive uma nova estratégia para pulverizar mais as suas vendas a fim de conquistar parte dos mais de 300 mil pontos ainda não atingidos, incluindo neste total não só o pequeno supermercado, mas também bares e mercearias. Hoje a empresa chega diretamente a 5 mil lojas no Brasil.

"A briga agora é pelo pequeno varejo", diz Lucio Flavio Davila D'Almeida, diretor de vendas da divisão. Até o final do ano, a empresa vai contar com "brokers". Esta figura será, na verdade, um vendedor terceirizado, que poderá cobrir os diversos pontos de vendas, independente da localidade. "É uma forma de chegar direto ao varejo com preços mais competitivos para o produto", afirma o diretor de vendas.

Sem o atacado, que não pode dar uma atenção diferenciada aos produtos de cada indústria, a Van den Bergh espera vender de 5% a 10% mais barato para o varejo. "Entra o custo

com a distribuição, mas sai de cena o custo de negociação, descontos e margem do atacado", diz D'Almeida. Com isso, os duzentos itens, de margarinas a molhos, ficarão mais acessíveis.

A Tostines também partiu para uma política de aproximação ao pequeno varejo. Em São Paulo, o setor sempre contou com o atendimento direto da empresa, mas desde março a indústria resolveu investir nos pontos em todo o território nacional. Hoje, no total, os biscoitos chegam sem intermediação para 17 mil pontos de venda no Brasil. Até março, eram apenas 4 mil.

Com uma equipe maior de vendedores próprios, a Tostines conseguiu colocar seus produtos com preços até 20% mais baratos para o consumidor na região norte do País. "O volume de vendas de maio até julho cresceu 11% em relação ao mesmo período do ano passado", diz Bernardino Costa, gerente executivo de negócios da Tostines. O interesse de tornar a marca mais competitiva não pára. Até o fim do ano será colocado em prática um novo projeto para atingir pontos do varejo ainda menores: com menos de quatro check-outs, afirma Costa.

A mãozinha para fazer a ponte também vem com a internet. Tradicionalmente os pequenos supermercados ficam na espera da chegada dos vendedores das indústrias. Agora, já ensaiam os primeiros pedidos via e-mail. É o caso do Supermercado Yamato. Dentro do projeto desenvolvimento em conjunto pela Fundação Instituto de Administração (FIA/USP) e o Sindicato Varejista de Gêneros Alimentícios do Estado de São Paulo (Sincovargas), foi criada uma ferramenta para os pequenos mercados fazerem os pedidos pelo correio eletrônico.

De acordo com o presidente do sindicato, Wilson Tanaka, já participam da experiência 150 supermercados de quatro a nove check-outs e oito indústrias, entre elas Bombril, Garoto, Melhoramentos e Nestlé. No total são 470 pontos de vendas no município de São Paulo que poderão usufruir do novo sistema. A tendência é inverter o percentual de fornecimento. Hoje as indústrias respondem por 40% do abastecimento direto do varejo com este perfil. O restante ainda

é responsabilidade do atacado. "O atacado não vai acabar, mas a maior parte do fornecimento deverá vir direto das indústrias", afirma Tanaka.

Além da vantagem em termos de preços, a troca do atacado pela indústria, traz outros benefícios. Há inclusive a possibilidade da substituição de produtos comprados junto aos fabricantes. "Quando a mercadoria é comprada diretamente da indústria, além de sair até 10% mais barato, podemos realizar trocas, o que não é permitido nas operações junto aos atacadistas", afirma Márcia Nagaoka Pandolfi, gerente administrativa do supermercado Yamato. No supermercado, há dois anos a indústria representava 20% do abastecimento, agora já significa 40%.

Só no primeiro trimestre deste ano as vendas atingiram o mesmo desempenho registrado durante o exercício de 2002. As vendas do atacado para o comércio varejista continuam em alta, puxadas principalmente pelas compras realizadas por pequenos estabelecimentos. Só no primeiro trimestre deste ano, o setor repetiu o desempenho acumulado durante todo o exercício passado, registrando um crescimento real de 11,6% em relação ao mesmo período de 2002.

"A participação do pequeno varejo cresceu muito nos últimos dois anos. Em termos percentuais, esse aumento chega a 6,5%, no período", confirma Paulo Hermínio Pennacchi, presidente da Associação Brasileira de Atacadistas e Distribuidores de Produtos Industrializados (Abad).

Pelos seus cálculos, em 2000, o chamado comércio de vizinhança respondia por 42,8% da receita total do mercado atacadista. No ano seguinte, essa participação cresceu para 43,5% e atingiu 45,6% em 2002. "Neste ano, os pequenos varejistas deverão responder por até 48% das vendas totais do atacado", arrisca Pennacchi. Além disso, acrescenta ele, o setor passou a atender



um maior número de pontos-de-venda, voltando-se principalmente para o varejo alimentar, segmento da cadeia de abastecimento encarregado de servir os pequenos e médios comércios.

O avanço do pequeno comércio, explica o presidente da Abad, reflete a mudança do comportamento das empresas atacadistas em relação à mercearia da esquina, ao armazém e ao mercadinho do bairro, "onde o dono atende o cliente pelo nome". Atualmente, acrescenta ele, o atacadista não só atende a pequenas encomendas como ainda financia a compra desse pequeno comerciante em até 35 dias.

"Até o Plano Real, as vendas eram decididas pelo volume. Hoje em dia, a indústria vê o pequeno varejo como uma alternativa de distribuição de seus produtos para um número maior de consumidores", comenta Pennacchi.

As empresas atacadistas atendem a um universo de 800 mil pontos-de-venda em todo o País. Juntas, elas empregam diretamente 120 mil funcionários e mantêm uma equipe de 66 mil representantes comerciais e vendedores, além de uma frota de 46 mil veículos entre próprios e de terceiros.

O presidente da Abad ainda destaca os investimentos feitos pelo comércio de vizinhança em tecnologia de refrigeração e logística, com ênfase na melhor prestação de serviços aos clientes, como fatores propulsores do significativo resultado obtido no ano passado<sup>1</sup>.

Levantamento realizado em parceria com a AC Nielsen mostra que a receita bruta do setor atacadista cresceu 11% em 2002, bem acima da média de 1,8% verificada entre 1996 e 2001. De acordo com a pesquisa, o atacado faturou R\$ 52,8 bilhões, no ano passado, o correspondente a cerca de 4% do PIB brasileiro, contra os R\$ 43,8 bilhões do exercício anterior. Como nos outros

---

<sup>1</sup> **Gazeta Mercantil**

anos, os alimentos encabeçam a lista dos produtos mais vendidos (37,5% do total), seguido pelos itens de higiene (14,8%) e de limpeza (13,2%).

Também houve pouca mudança no ranking das maiores empresas atacadistas. As paulistas Makro e Atacadão Distribuidora seguidas pelas mineiras Martins e Arcom continuam liderando, posições que mantêm já há três anos.

A região Sudeste é o maior mercado consumidor do País, com 47,8% do total. Em segundo lugar, a região Nordeste (17%) enquanto o Sul fica na terceira colocação (14,1%), e em quarto lugar o Centro-Oeste, com 10,9%. A região Norte e os Estados do Maranhão e Piauí, juntos, correspondem a 10,2% do mercado consumidor.

### **CAPÍTULO III**

#### **PERSPECTIVAS EM TORNO DO PEQUENO VAREJO**

##### **3.1 Análise de 2002**

O ano de 2002 começou com a expectativa de bons negócios. Depois de um 2001 difícil – marcado pelo apagão, mais o trágico 11 de setembro e a crise da Argentina, que resultou numa queda de faturamento de 10,24% no comércio –, os empresários esperavam recuperar os negócios. Uma perspectiva que logo no início do ano ficou evidente que não iria se concretizar.

A Federação do Comércio do Estado de São Paulo refez as contas e passou a trabalhar com uma possibilidade menor de crescimento no ano. No início de dezembro, a Fecomercio SP divulgou sua expectativa de fechamento do comércio em 2002, nas vendas, de 1,26%. “Foi um ano marcado pelo aumento das taxas de juros, pela crise cambial e pela volta da inflação. Esperávamos fechar um ano com 7,5% de inflação e vamos terminar com um índice acima de 11%. Apesar de o ano ter sido negativo para a maior parte do comércio, vamos registrar um crescimento modesto, mas que pode ser encarado como um sinal de expectativa de melhora para 2003”, analisa Abram Szajman, presidente da Fecomercio SP.

A expectativa para 2003 é que haja uma pequena recuperação se comparado com este ano. “Para 2003, esperamos um ano muito parecido com 2002, com uma pequena recuperação. Não acreditamos em um crescimento maior, devido à taxa de inflação que vem crescendo e que, infelizmente, não é uma bolha e nem só um reflexo da crise cambial. Será um ano marcado por certa precaução,” acredita Szajman.

### **3.2 Depoimentos e perspectivas de empresários do pequeno varejo**

#### **3.2.1 Shlomo Shoel, presidente da Câmara de Dirigentes Lojistas (CDL) do Bom Retiro**

Foi um ano difícil, com muitos altos e baixos. Este ano tivemos a Copa do Mundo e, a cada vitória, o entusiasmo dos torcedores fazia com que as vendas aumentassem, causando, assim, uma certa euforia no mercado nos meses de junho e julho. Após este período, em agosto, setembro e outubro, tivemos uma queda nos negócios devido ao período eleitoral e à alta do dólar, que atrapalharam as exportações, além de ter influenciado nos preços das matérias-primas. Para 2003, as expectativas são as melhores. Nós, empresários, apoiamos Lula, pois acreditamos que fará um excelente governo e irá olhar com cuidado para os micros, pequenos e médios empresários. Acreditamos que a produção voltará a dar lucro e poderá alavancar 80% de novos empregos, pois o ramo têxtil é o segundo que mais emprega no país depois da construção.

Para 2003, esperamos que os negócios fluam bem com o novo governo. Que as novas mudanças tributárias venham para contribuir com a nossa classe.

Que as empresas consigam expandir as produções, fortificando cada vez mais o setor da moda no país.

Que a relação trabalhador/empresário seja a melhor possível. E, para finalizar, que o Bom Retiro alcance suas metas do Bom Retiro Boulevard, consolidando-se como o maior pólo da moda brasileira.

### 3.2.2 Crescimento Real - Murilo Tavares, Diretor-Geral do Submarino.

Como o Submarino é um novo canal de vendas via internet, possibilita um maior crescimento no mercado. Apresentando-se como líder de mercado de lojas virtuais, o Submarino tem-se consolidado como o destino de compras do consumidor na internet. Este ano houve a obtenção do equilíbrio operacional (margem de lucro cobrindo as despesas).

Houve também um período ruim pela variação do dólar, gerando uma certa incerteza de abastecimento no mercado.

Para o próximo ano, a expectativa é de crescimento em 30% a 40% nas vendas e, com isso, galgar posições no ranking de loja de departamentos. Em 2001, estávamos na 13ª posição; este ano pretendemos fechar o ano na 11ª; e a expectativa é de alcançar no ano que vem as primeiras oito posições.

Em um ano difícil para o mercado em geral, uma boa estratégia é cuidar cada vez mais dos clientes, principalmente os fiéis, que representam 75% do faturamento total da loja. Este ano também ocorreu a abertura de quatro lojas físicas no interior de São Paulo e Minas, onde as vendas são remotas e assistidas com atendimento de funcionários treinados. A expectativa para o ano que vem é de abrir mais 40 ou 50 lojas que utilizam o mesmo método de vendas.

### 3.3.3 Ingrediente indigesto - Elena Nanako Ugadin, proprietária da rede de restaurantes Koi

No ano de 2002, não abrimos nenhuma nova unidade, mas trabalhamos para abrir mais uma no primeiro trimestre do próximo ano. Conseguimos manter o número de funcionários

e lançamos novos pratos e sobremesas. O que assustou, sem dúvida alguma, foi a disparada do dólar a partir do segundo semestre.

Na verdade, acredito que sofreu muito mais quem usa ingredientes importados na preparação dos pratos. É o nosso caso. No Koi, são muitos: arroz, algas marinhas, raiz forte, enguia, entre outros. O salmão, por exemplo, que é altamente consumido nas unidades, teve um aumento acima da média.

Enquanto foi possível, simplesmente tivemos de absorver esses custos sem mexer no preço do cardápio. Muitos restaurantes, aliás, tiveram que aumentar seus preços. O cliente teve de pagar parte da conta.

Para 2003, o sucesso dos restaurantes depende mais do governo do que de iniciativas isoladas dos empresários. Se houver inflação ou qualquer outro tipo de restrição, ir a um restaurante é uma das primeiras coisas que as famílias deixam de fazer. Só nos resta aguardar.

#### 3.3.4 Com margens - mais apertadas Renata Nogueira Gomes, diretora da Rede Mister Sheik

No ano 2001, tivemos um faturamento muito bom. Alcançamos, nos primeiros três meses, o mesmo valor do faturamento de 2000. No entanto, neste ano tivemos um custo muito aberto com margens de lucro muito apertadas, principalmente pelo aumento do dólar, que acabou gerando um aumento dos produtos, como farinha, óleo etc. Podemos dizer que este ano foi melhor em faturamento, pois aumentamos o número de nosso público consumidor, porém houve uma pior lucratividade, pois as margens se tornaram menores ao não repassarmos o aumento de

preço ao consumidor. Nos últimos oito anos, mantivemos nossos preços praticamente iguais. O aumento que houve foi da esfiha, cerca de R\$ 0,10.

Com a eleição de Lula, o mercado está receoso e algumas pessoas acreditam haver recessão. Talvez o aumento dos juros seja melhor para negociar o preço com os fornecedores e, dessa forma, não repassar o aumento ao consumidor, evitando perder o público. Com o aumento das taxas de juros, há menor margem de lucratividade, mas há um aumento de público – pois a classe média passa a consumir produtos de baixo preço –, com isso, aumenta o faturamento.

Independentemente da situação, a rede pretende expandir-se no ano de 2003 e passar a atender todo o público, desde o de baixa renda até a classe média alta.

### 3.3.5 Difícil diagnóstico - Nelson Tachibana, diretor da Rede Farmais

Um ano difícil, mas previsível nas suas dificuldades. Primeiro a Copa do Mundo que absorveu a atenção de todos por dois meses e, depois, as eleições. O setor farmacêutico em especial, por conta de sua relativa dependência de insumos importados e por conta de um “congelamento de preços” praticado pelo governo, conviveu com preços orçados à base do dólar a R\$ 2,36, o que determinou ajustes da remuneração em toda a cadeia de distribuição.

Somente agora, passadas as eleições, estamos tendo uma autorização de reajuste de preços da ordem de 8,63%, o que dará algum fôlego para o setor.

Acho que o mais difícil já passou: foi aquele clima de incertezas e cenários pouco promissores gerados pela expectativa de termos um governo de oposição ao atual. O Lula tem

dado claros sinais de que trilhará inicialmente com muita precaução, sem mexer com profundidade nas feridas que afligem o país.

Por outro lado, existe uma tremenda expectativa por parte da população e, assim, o clima em geral deverá ser de otimismo ou de boa vontade em relação ao governo, o que certamente repercutirá positivamente para o mercado.

O que preocupa em especial são perturbações vindas de fora como uma possível guerra no Iraque.

### 3.4 Consumidor Fiel

Um consumidor fiel, que realiza suas compras de forma planejada, compra menos do que esperava por não encontrar o item desejado na gôndola. Esta foi uma das conclusões da pesquisa Redescobrimo o pequeno varejo, recentemente divulgada pelo Popai do Brasil (Point of Purchase Advertising International, entidade que tem como objetivo levantar o comportamento do consumidor para orientar a anunciantes e fabricantes as melhores formas de investir no ponto-de-venda), após estudar o hábito de compra em minimercados (até 4 check-outs), padarias e lojas de conveniência. O estudo revelou, ainda, que 34% dos consumidores desses estabelecimentos definem a marca do produto no ponto-de-venda, ou seja, um terço das pessoas estão abertas a consumir o que o varejista propuser.

Outro dado importante revelado pela pesquisa é que 29% dos produtos vendidos nesses estabelecimentos utilizavam-se de recursos promocionais e 40% dos consumidores observou isso de forma consciente, portanto, sabiam que tinham sido induzidos pela promoção. A seguir, Ronald Peach Jr., diretor do Popai do Brasil, apresenta os principais resultados desse estudo e revela



quais as ações que podem levar o pequeno varejo a aumentar as vendas e a evitar a quebra no estoque. Para Peach, “o poder de força do pequeno varejo está justamente em seu público fiel.”

Em geral, o grande varejo começou a cobrar muito caro pelos espaços destinados a merchandising. Apesar de esse setor ser importante por representar 40%, ou até mais, do faturamento de um fornecedor, essa atitude gerou uma certa animosidade e uma certa fuga dos anunciantes desse canal, principalmente pela forma como são cobrados os espaços fixos, sem dizer qual é o retorno que o anunciante pode ter ao investir na loja. O pequeno varejo não tem esse problema, ao contrário, percebe o quanto é interessante para o seu estabelecimento adotar material promocional e de merchandising, que, entre outros benefícios, ajuda a aumentar o giro e a deixar o local mais bonito.

No Brasil, segundo uma pesquisa da AC Nielsen, para um universo de 150 milhões de habitantes, teríamos 776 mil pontos-de-venda. Desses, apenas 90 são representados por super e hipermercados. Ou seja, são quase 700 mil pontos-de-venda. A distribuição de material promocional nesses pontos é muito trabalhosa, o que aumenta o custo do merchandising. Dessa forma, como mídia, o pequeno varejo não tem valor.

O Popai fez um estudo para identificar o hábito de consumo dos clientes de minimercados, padarias e lojas de conveniência, que deixaram claro quais são esses atrativos. A pesquisa constatou que esses estabelecimentos estão localizados em bairros familiares. As padarias e os mercadinhos (até 4 check-outs) têm um consumidor fiel, essa é a característica mais atrativa. Em relação ao perfil econômico, a padaria é freqüentada pela classe B; o mercadinho, pelas classes B e C. Já a loja de conveniência está localizada em região de grande fluxo e é freqüentada pelas classes A e B e por um público predominantemente masculino.

Diferentemente do grande varejo, a compra no pequeno varejo é muito planejada. Normalmente, quando uma pessoa vai para uma padaria, sabe perfeitamente o que irá comprar. O estudo revelou, ainda, que quem sai de casa para comprar 1,59 itens, na média, acaba levando apenas 1,4. A falta comum de produtos nas prateleiras ou nas gôndolas explica esse número. Pois, como a compra é muito planejada, ao chegar no espaço e não encontrar o item procurado, o cliente acaba voltando para trás. Em compensação, em uma loja maior, o consumidor compra uma série de itens de que não lembrava. É uma prova de que o comportamento do consumidor é muito diferente nesses dois tipos de estabelecimentos.

Apesar de levar menos, o consumidor do pequeno varejo é muito fiel. É neste aspecto que ele se torna muito interessante para o anunciante. Se o fornecedor der, em troca do uso exclusivo, algum material de suporte ao varejista, como display, gôndola, geladeira, aquilo acaba sendo um ponto nobre para a loja. Como o freqüentador daquele estabelecimento é fiel, com o tempo, a tendência é que acabe também fiel à marca, e isso é muito interessante. O poder de força do pequeno está justamente nessa fidelidade e nessa capilaridade.

É perfeitamente possível trabalhar a marca no pequeno varejo e os resultados da pesquisa provam isso. Hoje sabemos que 34% dos consumidores definem marca e produto no ponto-de-venda, ou seja, um terço das pessoas estariam abertas a consumir o que o varejista propuser.

Outro dado importante revelado pela pesquisa é que 29% dos produtos utilizavam-se de recursos promocionais e 40% dos consumidores observaram isso de forma consciente, ou seja, sabiam que tinham levado por causa da promoção.

Claro, e implantar este tipo de programa no pequeno varejo é simples. Um pequeno banco de dados informatizado que estuda o comportamento de uma média de 70 itens e o universo de clientes fiéis não tem um custo tão alto. As lojas não-automatizadas também podem cruzar as

informações usando as tradicionais cadernetas. Fora isso, o caixa pode fazer a velha pergunta: faltou algum produto na loja?

O tíquete médio por compra é de R\$ 3. O pequeno varejo tem um alto índice de venda avulsa, ou de consumo instantâneo, mas a média do mês tem um valor interessante de R\$ 45 (média de 15 visitas ao mês, com tíquete de R\$ 3 por compra). Aí é que a coisa começa a ficar boa. Apesar de não ser um volume unitário elevado, na frequência, o que o consumidor gasta no pequeno varejo é quase 40% da compra mensal do supermercado. O estudo observou também que nas lojas de conveniências equipadas com caixa automático o tíquete médio é 25% superior. Uma demonstração que investir em serviços vale a pena.

Usar materiais promocionais não é o suficiente para aumentar as vendas da loja. O varejista tem que ter cuidados básicos. Em primeiro lugar, o local tem que ser agradável. Ninguém gosta de comprar em local escuro, sujo e feio. Para aumentar o tíquete médio é necessário promover ações que levem ao relaxamento do consumidor. Por exemplo, se fizer uma ação de degustação, não importa o porte dela, o varejista estará retendo o consumidor por mais tempo em sua loja e, com isso, a possibilidade de comprar mais itens aumenta. A conquista pelos cinco sentidos, por meio de pisca-pisca, adesivo bem-feito, uma peça em movimento, mensagem sonora ou sorteios, também é importante. Se o tíquete médio é de R\$ 40/mês, é possível estabelecer um sorteio para o consumidor que fizer R\$ 50 de compras no mês, esse é um recurso básico para o varejista e que funciona.

O display de balcão para bala, chocolate e cigarro. A geladeira é excelente porque, além de entregar o produto gelado para o consumidor, o varejista ganha ao ter o produto mais bem apresentado, obtendo, assim, uma venda maior e o fabricante consegue mais fidelidade.

Uma dica em termos de merchandising: a placa manuscrita com mensagens do tipo 'Oferta hoje'. Por incrível que pareça, ela dá uma percepção de vantagem, porque, em geral, o pequeno varejo tem fama de caro, e, se você escreve o preço a mão, a percepção é de que está tendo uma grande vantagem.

Promoção é merchandising. Baixar preço também, só que esta é uma mecânica perigosa porque não agrega valor, ao contrário, acarreta prejuízo, é predatória, pois se você abaixa o preço, seu concorrente abaixa também, e assim sucessivamente, até o dia em que os dois estão morrendo de fome.

Se você agregar valor em sua loja e provar ao consumidor que vale a pena estar em sua loja porque ela é limpa, porque trata bem dele, com certeza o movimento irá aumentar. As pessoas gostam de ser bem tratadas e pagam mais caro por isso.

## CONCLUSÃO

O presente trabalho aponta dados do pequeno varejo e sua crescente ascensão no mercado varejista brasileiro. A grande demanda pela busca dos pequenos varejistas onde não tem nenhuma reação contrária a comprar do atacado. É atendido tradicionalmente por um ou dois em particular, mas nos últimos três ou quatro anos, dada a grande concorrência de mercado que se estabeleceu no atacado, a fidelidade diminuiu bastante. O varejista então não sente que o atacadista é realmente um parceiro de negócios dele, não é alguém que está lá para auxiliá-lo numa ampla gama de atividades. É alguém que está procurando vender alguma coisa, dizendo que o preço dele é mais baixo possível. As relações são mesmo conflitantes.

O varejista considera que o grande concorrente dele é o hipermercado. Um segundo ponto é que este lojista prioriza o preço mais baixo possível. Como consequência, ele gasta muito tempo procurando produtos de preço baixo.

Isso faz do varejista um grande comprador. Quando na realidade ele deveria ser um grande vendedor. E como não existe uma preocupação em ouvir o consumidor, ele não sabe se aquele sortimento oferecido é o que os clientes querem mesmo comprar, e geralmente, em 90% dos casos, o sortimento só é significativo para o próprio varejista. Aliás, isso nem é considerado importante.

Assim podemos afirmar que Pensar em uma forma que integre a indústria e o pequeno varejo é essencial para que esses dois segmentos possam se beneficiar com a possibilidade de trabalhar com um consumidor fiel e propício a ser mais fiel à marca. Mas, hoje, existem barreiras culturais que atrapalham o uso da tecnologia.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICA

ALMEIDA, L.G.. **Supermercado tem futuro garantido**. *SuperHiper*, Ano 22, n.253, 1997.

**Analysis as Alternative Methods for Performance Assessments**, *European Journal of Operational Research*, V.44, n.11, 1993.

ANGELO, Claudio Felisoni de & SILVEIRA, José Augusto Giesbrecht. **Varejo Competitivo**. São Paulo, Atlas, vol.4, 2000.

ANGELO, D. F. & SILVEIRA, J. A . G. **Varejo Competitivo**. PROVAR : Atlas, 1996.

ANGELO, D. F. .**Varejo: modernização e perspectivas**. São Paulo: Atlas, 1994.

ANGELO,C.F.; SILVEIRA,J.A.G.; TANABE,M. **Função de produção: aplicações gerenciais em três indústrias brasileiras**. *Revista de Administração*, v.23(3), 1990.

ANUÁRIO BRASILEIRO DE COMPRAS DOS SUPERMERCADOS 96; *Jornal Comunicações*, 1996

ASSOCIAÇÃO Brasileira de Normas Técnicas. Referências bibliográficas, NBR 6023, Rio de Janeiro, 1989.

BERRY, L. L., WILSON, I. H. **Retaling: the next ten years**. *Journal of retailing*, v. 53, n. 3, 1977.

BETING, J.; **Na rota do futuro**. *Revista SuperHiper*, n.23, abril, 1997

CENSO Nielsen 95/96 - **Estrutura do Varejo Brasileiro**. ACNielsen, São Paulo,1996

CHARNES A., COOPER W.W., LEWIN A.Y et al. **Data Envelopment Analysis: Theory, Methodology and Applications**. Kluwer Academic, Dordrecht (Holanda). 1994.

CHARNES A., COOPER W.W., RHODES E. **Evaluating Program and Managerial Efficiency: An Application of Data Envelopment Analysis to Program Follow Through**. *Management Science*, v.27, n.6, 1981.

CHARNES A., COOPER W.W., SEIFORD L et al. **A multiplicative model for efficiency analysis**. *Socio-Economic Planning Sciences*, 16 1982

CHARNES A., COOPER W.W. **Data Envelopment Analysis**. *Operational Reserarch*, v.90, 1990.

- CHU, X.; FRIELDING, G. **Measuring transit performance using data envelopment analysis.** *Transportation Research*, 26A, 1992.
- COX, J.R.W.; MANN, L.; SAMSON, D. **Benchmarking as a mixed metaphor: Disentangling assumptions of competition and collaboration.** *Journal of Management Studies*, 34:2, 1997.
- CUNHA, M.V.M. **Determinantes da natureza evolutiva e dos padrões estratégicos do varejo.** *Varejo Competitivo*, 1996.
- CYRILLO, D. C. **O papel dos Supermercados no varejo de alimentos.** São Paulo: IEP/ USP, 1987.
- DOYLE, J.R.; GREEN, R.H. **Comparing Products Using Data Envelopment Analysis.** *Omega Int.J.of Mgmt Sci.*, v.19, n.6, 1991.
- ESTRUTURA do varejo brasileiro: censo 1995/96. São Paulo : Nielsen Serviços de Marketing, 1996.
- FARREL, M.J.. **The mearurement of productive efficiency.** *Journal of Royal Statistical Society*, A 120, 1957.
- GARÓFALO, G.L.; CARVALHO,L.C.P.. **Teoria Microeconômica.** São Paulo, Ed.Atlas, 2ª.ed., 1986
- GIOCAS, D.I. . **Bank Branch Operating Efficiency: A Comparative Application of DEA and the Loglinear Model.** *Omega*, v.19, n.6, 1991.
- GLAHE, F.R.; LEE, D.R. **Microeconomics: teoria e aplicação.** International Edition. New York, Harcourt Brace Jovanovich, 1981.
- KAO, C. **Efficiency improvement in data envelopment analysis.** *European Journal of Operational Research*, vol. 73, 1994.
- KATHLEEN, L., MCNAIR, C. J. **Benchmarking: Uma ferramenta para melhoria contínua.** Rio de Janeiro : Editor Campus, 1994.
- KOOPMANS, T.C.. **An Analysis of Production as an Efficient Combination of Activities.** ed. Activity Analysis of Production and Allocation, Cowles Commission for Research in Economics, Monograph No.13. New York: Johon Wiley and Sons, Inc. 1951.
- KOTLER, P.. **Administração de marketing : análise, planejamento, implementação e controle.** 4ª.ed. São Paulo: Atlas, 1995.
- KOTLER, Philip. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle.** São Paulo: Atlas. 1993.

- LAS CASAS, A.L. **Marketing de varejo**. São Paulo: Atlas, 1992.
- LEVY, Michael. & WEITZ, Barton A. **Administração de Varejo**. São Paulo, Atlas, 2000.
- LEVY, M., WEITZ, B. **Retailing management**. 2ª. Ed. Chicago; Irwin, 1995.
- LOBOS, Júlio. **Encantando o Cliente**, 8ª edição, Instituto da Qualidade, São Paulo, 1993.
- making units**. *European Journal of Operational Research*, n.2, 1978.
- MASON, J.B. **Redefining excellence in retailing**. *Journal of Retailing*, v.62, n.2, 1986.
- NOVAES, A.G. **Sistemas de Transportes: Demanda, Oferta, Equilibrio Oferta-Demanda**. Ed. Edgard Blücher, São Paulo, 1986.
- NOVAES, A.G.. **Benchmarking rapid-transit services with Data Envelopment Analysis**. *Anais do VIII Congresso Chileno de Ingenieria de Transporte*, 1997.
- ODECK, J.; HJALMARSSON, L. **The performance of trucks - an avaluation using Data Envelopment Analysis**. *Transportation Planning and Technology*, v.20, 1996.
- RANKING 95, *SuperHiper*, Revista da Associação Brasileira de Supermercados, Ano 22, Número 248, 1996.
- RANKING dos Gigantes. *Supermercado Moderno*, abril , 1997
- RETAIL trends in the 1990s. *Journal of Accountancy*, Dez.1989.
- RITCHERT, H.G..**Retailing: principles and practices**. 3.ed. New York: MacGraw-Hill, 1954.
- ROJO, F.. **Tendências em supermercados**; *Revista SuperHiper*; Ano 22, n.253, 1996.
- SALMON, W. J, **Where is eletronic in-home retailing going?** In: BUZZEL, R. *Marketing in an eletronic age*. Boston: HBS Press, 1985.
- SALMON, W.J. **Retailing in the age of execution**. *Journal of Retailing*, no. 3, Fall 1989.
- SAMPAIO, Cláudio H. & FROEMMING, Lurdes M.S. Os principais Conceitos e Inter-relações de Orientação para o Mercado e Vantagem Competitiva. *Revista Análise*, PUC/RS, 1998.
- SAMPAIO, Cláudio H. & SLONGO, Luiz A. Índices de Competitividade nas Empresas de Serviço. Porto Alegre, SEBRAE, 1998.
- SAMPAIO, Cláudio H. Estratégias de Propaganda e Comunicação Boca-a-Boca e Estratégias de Venda Pessoal nas Empresas de Serviço: um Estudo Comparativo. ENANPAD, 1994.



SHEPHARD, R.E. **Theory of Cost and Production Functions**. Princeton University Press, Princeton, New Jersey, 1970.

SHETH, J.N. **Emerging trends for retailing industry**. *Journal of Retailing*, v.59, n.3, 1983.

SILVA, H. B.; QASSIM, R. Y. **Data envelopment analysis: uma ferramenta para o benchmarking**. *Pesquisa Operacional*, 15, 1994.

SILVEIRA, José Augusto Giesbrecht & ANGELO, Claudio Felisoni de. **Varejo Competitivo**. São Paulo, Atlas, vol.2, 1997.

SILVEIRA, José Augusto Giesbrecht & ANGELO, Claudio Felisoni de. **Varejo Competitivo**. São Paulo, Atlas, vol.3, 1999.

SPENDOLINI, M. J.. **Benchmarking**, São Paulo: Makron Books, 1993.

SUPERHIPER. Revista da Associação Brasileira de Supermercados. Ano 22, n. 253, 1997.

SUPERMERCADO, Moderno. 26º. Relatório Anual; abril 1997.

THANASSOULIS E., DYSON R.G.; **Applied data envelopment analysis**, *European Journal of Operational Research*, v.52, 1991.

VARELA, R. **O que acontece no supermercado chileno**, *SuperHiper*, Revista da Associação Brasileira de supermercados, Ano 23, no. 260, 1996.

WALTERS, C.G. **Marketing channels**. Santa Monica, California: Goodyear, 1977.